

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Adanya perubahan politik dan administrasi pemerintahan melalui pemberian otonomi luas kepada Daerah Kabupaten dan Daerah Kota sebagaimana dimaksudkan dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004, bertujuan agar masing-masing pemerintahan daerah secara otonom mampu mempersiapkan diri memasuki era pemerintahan yang kompetitif tersebut. Kemampuan ini sangat ditentukan oleh tersedianya aparatur pemerintah yang professional, bertanggungjawab dan berkualitas, karena subyek yang berkompetisi adalah manusia. Namun dari berbagai hasil penelitian didapati bahwa kualitas aparatur masih jauh dari memadai dan buruknya kinerja pemerintah daerah khususnya daerah Kabupaten dan Kota. Kondisi yang menunjukkan bahwa kinerja birokrasi di Indonesia semakin buruk dan semakin korup merupakan dilema yang sering terjadi pada birokrasi pemerintah saat ini dan banyak menjadi sorotan.

Tanggapan masyarakat terhadap kinerja aparatur pemerintah yang belum menunjukkan kapabilitas yang tinggi serta tidak profesional dan berkualitas dalam menjalankan tugasnya, hal ini dapat dilihat melalui berbagai penyimpangan yang terjadi dalam birokrasi yang semakin buruk serta berakibat pada tingkat kepercayaan (*trust*) masyarakat terhadap birokrasi menurun. Birokrasi yang

diharapkan mampu menjadi motivator dan sekaligus menjadi katalisator dari bergulirnya pembangunan, ternyata tidak mampu menjalankan perannya sebagai birokrasi yang mengedepankan kemampuan menyelenggarakan tugas dan fungsi organisasi, merespon aspirasi publik ke dalam kegiatan, dan program organisasi dan melahirkan inovasi baru yang bertujuan untuk mempermudah kinerja organisasi sebagai bagian dari wujud aparat yang profesional.

Pegawai merupakan komponen yang paling berpengaruh terhadap terciptanya proses dan hasil pekerjaan yang berkualitas. Oleh karena itu upaya perbaikan apapun yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan tidak akan memberikan sumbangan yang signifikan tanpa di dukung oleh pegawai yang profesional dan berkualitas. Kinerja pegawai dalam merencanakan dan melaksanakan pelayanan pada masyarakat, merupakan faktor utama dalam pencapaian tujuan erat kaitannya dengan tugas dan tanggung jawab pegawai sebagai komponen instansi.

Rendahnya kinerja birokrasi saat ini terjadi sebagai konsekuensi dari keseluruhan perilaku kepemimpinan dan gaya manajerial yang sering digunakan oleh top manager pada hirarki organisasi publik. Faktor kepemimpinan dan gaya manajerial yang bersifat feodalistik dan paternalistik berpengaruh besar terhadap kinerja organisasi (Sondang, 2003: 43) sehingga untuk melakukan perbaikan kinerja tersebut para pemimpin dituntut untuk dapat melakukan pembinaan, menggerakkan dan mengarahkan semua potensi bawahan di lingkungannya,

dimana memiliki pola kepemimpinan yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya.

Adanya peningkatan dalam mutu kinerja tidak terlepas dari peran pegawai sebagai unsur utama dalam keseluruhan proses hasil kerja. Pegawai benar-benar diuntut untuk memiliki kinerja yang tinggi. Dengan kinerja tinggi maka tingkat sumber daya manusia akan mulai sedikit demi sedikit meningkatkan terutama para generasi muda Indonesia. Sehingga terciptalah bangsa yang mampu menghadapi tantangan-tantangan masa depan.

Keberhasilan Kantor Urusan Agama se Kabupaten Klaten dalam menarik kepercayaan masyarakat tidak terlepas dari kinerja pegawai yang tinggi. Prestasi tersebut dapat bertahan dan ditingkatkan perlu dilakukan evaluasi dan penelitian terhadap kualitas sumber daya manusia agar kebijakan yang diambil pada masa depan mampu meningkatkan kinerja pegawai dan meminimumkan faktor yang dapat menurunkan kinerja pegawai.

Keterkaitan beberapa variabel misalnya komitmen organisasi dengan peningkatan kinerja dapat diuraikan, menurut Mowday, Porter, dan Steers dalam Satria (2005) mengatakan komitmen organisasi sebagai sifat hubungan antara pekerja dan organisasi. Individu yang mempunyai komitmen tinggi terhadap organisasi dapat dilihat dari: (1) Keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut; (2) Kesiediaan untuk berusaha sebaik mungkin dari kepentingan organisasi tersebut; (3) Kepercayaan akan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Jika komitmen organisasi semakin baik maka kinerja akan meningkat.

Keterkaitan disiplin kerja dengan peningkatan kinerja dapat diuraikan Menurut Winardi (2001: 208), disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional. Ada dua tipe kegiatan pendisiplinan, yaitu preventif dan korektif. Dari pengertian dasar di atas dapat disimpulkan bahwa kedisiplinan adalah kepatuhan atau ketaatan terhadap ketentuan-ketentuan yang pasti dan konsisten, baik berupa peraturan maupun tata tertib yang sudah ditentukan untuk menjalankan standar-standar organisasional. Semakin baik disiplin kerja, maka semakin baik kinerja pegawai

Keterkaitan deskripsi pekerjaan dengan peningkatan kinerja dapat diuraikan dari manfaat deskripsi pekerjaan melayani beberapa aktivitas kepegawaian dan informasi pekerjaan yang normalnya ditemukan di dalam deskripsi pekerjaan. (Simamora, 2003: 143) meliputi misalnya desain organisasi dan klarifikasi tanggung Jawab pegawai. Deskripsi pekerjaan yang jelas akan meningkatkan kinerja.

Keterkaitan kompensasi dengan peningkatan kinerja dapat diuraikan bahwa kompensasi akan dapat memotivasi karyawan baik dalam pengawasan, prestasi kerja maupun komitmen terhadap perusahaan. Dalam pemberian kompensasi tersebut, tingkat atau besarnya kompensasi harus benar-benar diperhatikan karena tingkat kompensasi akan menentukan gaya hidup, harga diri, dan nilai perusahaan. Kompensasi mempunyai pengaruh yang besar dalam menarik karyawan, motivasi, produktivitas, dan tingkat perputaran karyawan.

Beberapa fenomena yang terjadi tersebut diatas di Kantor Urusan Agama se Kabupaten Klaten adalah :

1. Masalah komitmen organisasi. Dalam upaya peningkatan kinerja pegawai Kantor Urusan Agama se Kabupaten Klaten, adalah terciptanya komitmen organisasi sebagai fundamen terciptanya keselarasan aktivitas. Untuk menguasai perubahan-perubahan di Kantor Urusan Agama se Kabupaten Klaten, sumber daya manusia (SDM) dalam hal ini pegawai Kantor Urusan Agama se Kabupaten Klaten merupakan salah satu aset yang tidak ternilai harganya dan pencapaian tujuan instansi karena dapat memberikan kontribusi yang berarti kepada satuan kerja secara efektif dan efisien, produktif dan kompetitif. Oleh karena itu bagaimanapun cara untuk mengembangkan, memelihara dan meningkatkan kinerja pegawai Kantor Urusan Agama se Kabupaten Klaten merupakan salah satu faktor yang perlu dituntut adanya komitmen organisasi para pegawai Kantor Urusan Agama se Kabupaten Klaten yang profesional dan berkualitas dalam menjalankan tugasnya.

Komitmen organisasi para pegawai Kantor Urusan Agama se Kabupaten Klaten merupakan bentuk sikap yang menggambarkan keterlibatan para pegawai setiap apapun kegiatan instansi. Komitmen organisasi adalah bentuk keterikatan, keterlibatan, dan keikatan pegawai Kantor Urusan Agama se Kabupaten Klaten pada apa yang terjadi, dan dialami instansi. Komitmen

pegawai pada Kantor Urusan Agama se Kabupaten Klaten merupakan suatu keadaan dimana pegawai menjadi sangat terikat oleh tindakannya, melalui tindakan ini akan menumbuhkan suatu kepercayaan atau keyakinan yang menunjang aktivitas, dan keterlibatannya. Pegawai akan memiliki komitmen yang tinggi jika pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya lebih baik, memberikan otonomi yang luas dalam pengambilan keputusan dan memberikan penghargaan yang layak. Semakin tua usia dan panjang masa kerja seseorang maka semakin tinggi komitmen seseorang pada instansi akan mendorong untuk berperilaku positif, lingkungan dalam bekerja, mentaati kebijakan peraturan dalam suatu yang berlaku di Kantor Urusan Agama se Kabupaten Klaten, sehingga hubungan baik rekan kerja akan mendorong meningkatkan kinerja.

2. Masalah Disiplin Kerja. Untuk memperlancar tercapainya tujuan instansi yang diharapkan, selain komitmen perlu didukung upaya peningkatan disiplin kerja pegawai. Hubungan faktor disiplin kerja dengan kinerja juga merupakan hubungan yang erat. Kedisiplinan akan menjaga kelangsungan aturan, aktivitas maupun konsistensi perilaku anggota organisasi. Komitmen dan disiplin kerja adalah sebagai sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa ketaatan (obedience) terhadap peraturan-peraturan atau ketentuan yang ditetapkan atau etika norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk tujuan tertentu. Hal ini akan membawa pada perbaikan kondisi

organisasi yang pada akhirnya kinerja akan meningkat. Oleh karena itu bagaimanapun cara untuk mengembangkan, memelihara dan meningkatkan disiplin kerja pegawai Kantor Urusan Agama se Kabupaten Klaten merupakan salah satu faktor yang perlu dituntut sebagai konsekuensi upaya meningkatkan kinerja.

3. Masalah kompensasi. Sebagian besar pegawai Kantor Urusan Agama se Kabupaten Klaten saat ini memiliki beberapa kelemahan dan kekurangan yang menyebabkan kinerja pegawai kurang maksimal. Salah satu kelemahannya adalah minimnya perhatian terhadap kompensasi yang dirasa kurang mencukupi. Pentingnya kompensasi sebagai salah satu indikator kepuasan dalam bekerja sulit ditaksir. Tetapi pada dasarnya adanya dugaan bahwa kompensasi merupakan salah satu sumber ketidakpuasan pegawai, yang pada akhirnya bisa menimbulkan semangat rendah dari pegawai itu sendiri. Kompensasi penting bagi pegawai sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya para pegawai di antara pegawai itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Kemudian program kompensasi juga penting bagi lembaga itu sendiri, karena hal itu mencerminkan upaya untuk mempertahankan sumberdaya manusia atau dengan kata lain agar mempunyai loyalitas dan komitmen yang tinggi pada lembaganya.

Michael dan Harold (1993 : 443) membagi kompensasi dalam tiga bentuk, yaitu material, sosial dan aktivitas. Kompensasi material tidak hanya berbentuk uang, dan tunjangan melainkan segala bentuk penguat fisik (physical reinforcer), misalnya fasilitas parkir, telepon dan ruang kantor yang nyaman. Sedangkan kompensasi sosial berhubungan erat dengan kebutuhan berinteraksi dengan orang lain. Bentuk kompensasi ini misalnya rekreasi, pembentukan kelompok-kelompok pengambil keputusan, dan kelompok khusus yang dibentuk untuk memecahkan permasalahan perusahaan. Sedangkan kompensasi aktivitas merupakan kompensasi yang mampu mengkompensasikan aspek-aspek pekerjaan yang tidak disukainya dengan memberikan kesempatan untuk melakukan aktivitas tertentu. Bentuk kompensasi aktivitas dapat berupa “kekuasaan” yang dimiliki seorang untuk melakukan aktivitas di luar pekerjaan rutinnnya sehingga tidak timbul kebosanan kerja. Ketiga bentuk kompensasi tersebut, akan dapat memotivasi karyawan baik dalam pengawasan, prestasi kerja, keanggotaan, keamanan, pengembangan pribadi maupun komitmen terhadap perusahaan

4. Masalah Deskripsi pekerjaan. Gambaran sementara, menunjukkan adanya description pekerjaan (job description) dimana, pada dasarnya rincian tugas yang bersifat deskriptif dan terdiri atas catatan fakta-fakta pekerjaan yang ada dan berkaitan. Fakta pekerjaan ini belum terorganisir dalam catatan kerja yang memadai. Beberapa hal tampaknya pada Kantor Urusan Agama se Kabupaten



Klaten, belum terorganisir secara baik, belum terjabarkan secara baik. Uraian pekerjaan belum dilaksanakan secara baik. Ada kalanya pekerjaan dikerjakan secara tumpang tindih. Pekerjaan dikerjakan asal selesai, entah siapapun yang mengerjakan. Sehingga ada seorang pegawai harus mengerjakan dengan beban yang lebih banyak dari pada yang lain. Mestinya, tujuan description pekerjaan adalah menyediakan informasi Lembaga dan struktural di samping informasi fungsional. Ketepatan dan keterincian, dua hal yang sangat penting dalam deskripsi pekerjaan, dapat sangat berbeda diantara berbagai lembaga. Tetapi umumnya, apabila dilaksanakan dengan hati-hati, maka Deskripsi pekerjaan akan menyediakan pemikiran yang jelas bagi pegawai, analis, dan penyelia mengenai apa yang harus dilakukan oleh pekerja untuk memenuhi tuntutan pekerjaan. Deskripsi pekerjaan kemungkinan akan lebih sahih jika diikuti pedoman-pedoman seperti terfokus pada muatan pekerjaan.

Implikasi dari belum atau kurang maksimalnya kinerja sumber daya manusia tersebut mengakibatkan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pimpinan sebagai motivator, administrator, supervisor, maupun manajer, baik dalam menyusun, melaksanakan, mengevaluasi, dan mengembangkan tugas dan pekerjaan sedikit banyak akan menghambat pencapaian tujuan terhadap pencapaian kinerja. Untuk itu, dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Urusan Agama se Kabupaten Klaten membutuhkan adanya komitmen organisasi, disiplin kerja yang tinggi, kompensasi yang memadai dan deskripsi pekerjaan yang adil.

Langkah-langkah tersebut sebagai gambaran usaha peningkatan kinerja dipengaruhi kepemimpinan dan motivasi dapat menentukan keberhasilan kinerja seseorang oleh karena itu, selain pegawainya sendiri yang berusaha meningkatkan kualitas kerjanya, pihak instansi juga berusaha mengupayakan pemberdayaan pegawainya agar memiliki kinerja yang baik, dan profesional dalam menjalankan tugasnya.

Berdasarkan dari uraian latar belakang masalah tersebut dimana komitmen organisasi, disiplin kerja, deskripsi pekerjaan dan kompensasi diperlukan untuk meningkatkan kinerja pegawai, mendorong penulis untuk mengambil judul :  
ANALISIS PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, DISIPLIN KERJA,  
DESKRIPSI PEKERJAAN DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI KANTOR URUSAN AGAMA SE KABUPATEN KLATEN.

## **B. Perumusan Masalah**

Pada penelitian ini lingkup penelitian dibatasi pada kualitas sumber daya manusia, sehingga perumusan dan batasan masalahnya sebagai berikut :

Apakah komitmen organisasi, disiplin kerja, deskripsi pekerjaan dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Urusan Agama se Kabupaten Klaten?

## **C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah di atas, penelitian ini bertujuan:

Untuk menganalisis dan membuktikan secara empiris pengaruh komitmen organisasi, disiplin kerja, deskripsi pekerjaan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai Kantor Urusan Agama se Kabupaten Klaten.

### **2. Kegunaan Penelitian**

Manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah:

#### **a. Kegunaan Teoritis**

Hasil penelitian ini dapat menjadikan masukan bagi peningkatan dan perbaikan komitmen organisasi, disiplin, deskripsi pekerjaan dan kompensasi dalam meningkatkan kinerja pegawai dan sebagai dasar referensi dan replikasi penelitian bagi peneliti lain yang mengambil tema yang sama dengan penelitian ini.

#### **b. Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini dapat menjadikan bahan pertimbangan kebijakan mengenai keterkaitan pengaruh komitmen organisasi, disiplin, deskripsi pekerjaan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai.